

EL ANÁLISIS DE PUESTO Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

ANÁLISIS DE PUESTO

Definición:

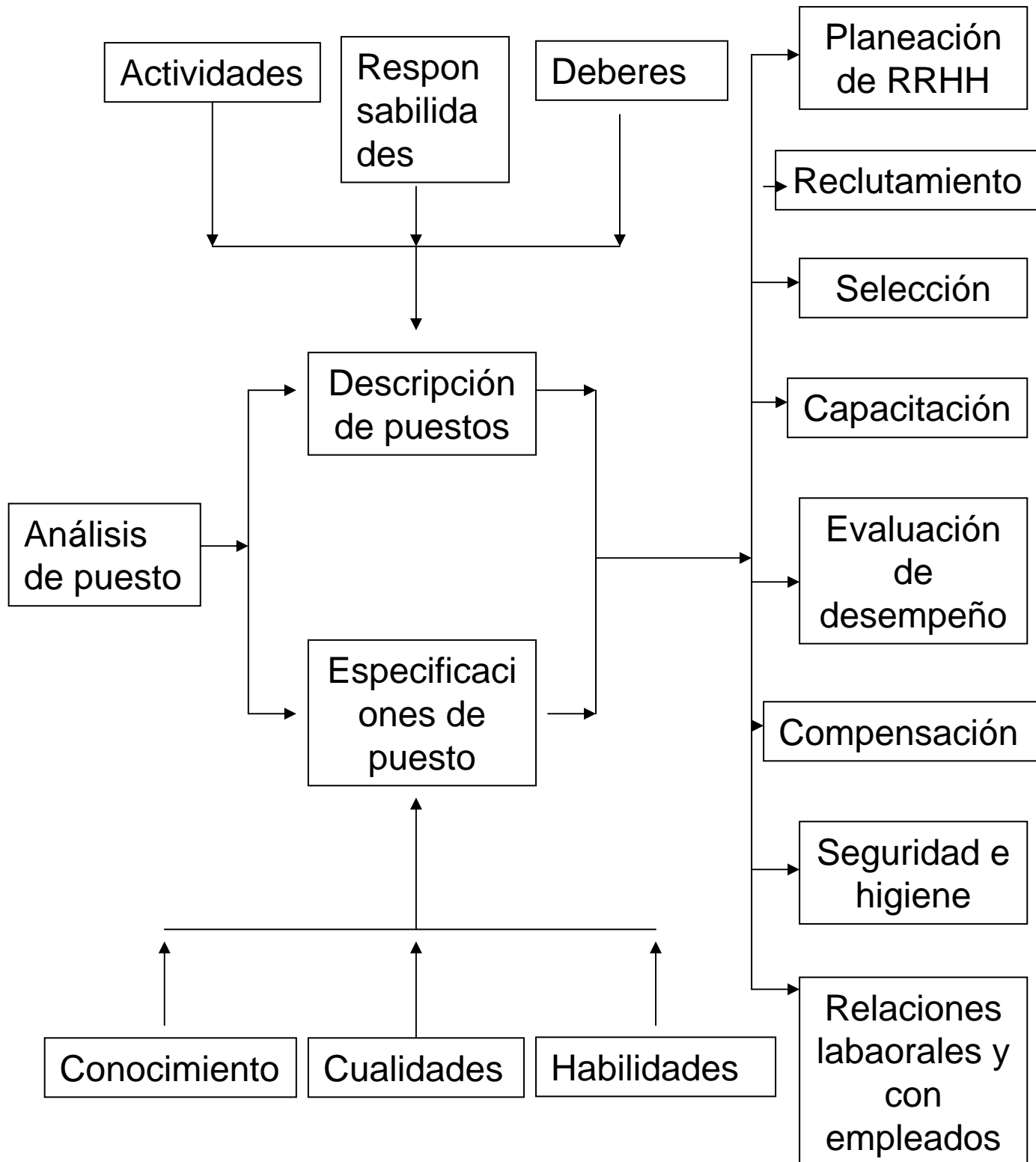
Según el libro de Administración de personal de Gary Dessler es:

“El procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas”.

Según William Werther y Keith Davis en el libro de Administración de Personal y Recursos Humanos, análisis de puesto es:

“Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”

ANÁLISIS DE PUESTO



ANÁLISIS DE PUESTO

Situaciones donde se necesita o recomienda el análisis de puesto:

- Cuando se funda la organización
- Cuando se crea nuevos puestos
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa.

ANÁLISIS DE PUESTO

Datos que se reúnen en el análisis de puesto

Actividades del trabajo

- Actividades y procesos del trabajo.
- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.

Actividades orientadas al trabajador

- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Movimientos elementales para el análisis de métodos.

Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo

Tangibles e intangibles relacionados con el puesto

- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas

Desempeño del trabajo

- Análisis de error.
- Normas de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.

Contexto del puesto (Programa de trabajo. Incentivos)

- Condiciones físicas de trabajo.
- Requerimientos personales para el puesto

Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización.

ANÁLISIS DE PUESTO

Beneficios para los gerentes de departamentos

- Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad
- Permite realizar una mejor selección del personal
- Facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos.

Beneficios para los empleados

- Permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto.
- Puede ser utilizado como una guía para su autodesarrollo.

ANÁLISIS DE PUESTO

Proceso de obtención de información

1. Asegurar, para su éxito, que el apoyo de la administración superior sea visible.
2. Identificar los puestos que es necesario analizar.
3. Escoger el método que se utilizará para la obtención de los datos
4. Reunir y organizar la información obtenida
5. Revisar la información con los participantes
6. Desarrollar una descripción y especificación de puesto

ANÁLISIS DE PUESTO

Proceso de obtención de información para el análisis de puestos

1. Apoyo visible de la administración superior

Anuncio oficial que contenga elementos como:

- La razón fundamental para realizar este análisis.
- La persona o grupo que se encargará de su preparación y ejecución.
- Las unidades de organización que abarca el programa.
- El calendario para la puesta en vigor.
- Qué se esperará de los empleados y administradores durante el desarrollo del programa

ANÁLISIS DE PUESTO

Proceso de obtención de información para el análisis de puestos

2. Identificar los puestos que es necesario analizar.

Para ello, se debe utilizar un organigrama o, de existir, también sería útil el análisis de puesto anterior

Organigrama

Gráfica que muestra el esqueleto de la estructura organizacional y donde se presenta el título de la posición y a través de líneas conectoras quien reporta a quien, y quien está a cargo de qué departamento.

ANÁLISIS DE PUESTO

Proceso de obtención de información para el análisis de puestos

3. Escoger el método que se utilizará

- La entrevista
- La observación de puesto
- Cuestionario de puesto
- Bitácora del empleado
- Combinación

ANÁLISIS DE PUESTO

3. Escoger el método que se utilizará Entrevistas

El analista discute todos los detalles del trabajo con una o más personas que ocupen el puesto en la actualidad

Ventajas

- Logra la participación libre y directa de los empleados.
- Proporciona al analista una mejor comprensión del puesto.
- Permite el examen y aclaración de sectores vagos o complejos de trabajo

Desventajas

- Algunos empleados pueden sentirse amenazados e incómodos
- Las entrevistas tal vez se limiten a los elementos que tengan mayor vigencia y dejen de lado aspectos generales del puesto.
- El supervisor puede enfatizar en lo que él desea que el empleado haga, en lugar de lo que en realidad hace.

ANÁLISIS DE PUESTO

3. Escoger el método que se utilizará

Observación de puestos.

El analista simplemente observa a algunas personas que ocupan el puesto que se examina mientras desempeñan sus tareas

Ventajas

- Hay una familiarización directa con el trabajo.
- Se observa condiciones importantes de trabajo que a menudo constituyen los aspectos distintivos de ciertos puestos.
- El analista puede observar varios puestos al mismo tiempo sin interferir en la corriente de trabajo

Desventajas

- Algunos empleados pueden sentirse incómodos si se ven observados..
- Las dimensiones intangibles del trabajo, como sus elementos creadores o requisitos mentales no se observan con facilidad.
- La observación adecuada de un puesto puede tomar mucho tiempo..

ANÁLISIS DE PUESTO

3. Escoger el método que se utilizará Cuestionario sobre puestos.

Es el método más empleado. Se lo distribuyen a todos los empleados de un departamento. Estos lo completan y lo devuelven al supervisor o analista.

Ventajas

- Los cuestionarios son eficaces cuando los puestos están localizados en puntos geográficos dispersos.
- Las respuestas escritas a los cuestionarios son una constancia permanente de los hechos relatados.

Desventajas

- Eliminan el contacto y el intercambio directo de información con los empleados.
- Las respuestas escritas pueden dejar de lado algunas cuestiones esenciales.
- Pueden surgir problemas de interpretación para quien los completa como para el analista que tiene que correlacionar las respuestas.

ANÁLISIS DE PUESTO

3. Escoger el método que se utilizará Bitácora de empleados.

El cuarto método impone a cada empleado llevar una bitácora de sus actividades durante un período determinado.

Ventajas

- El analista ahorra tiempo
- Los empleados pueden incluir en la bitácora toda la diversidad de sus tareas rutinarias sin tener que interpretar preguntas ambiguas.
- El método elimina la renuencia que tienen algunos empleados a participar en entrevistas.

Desventajas

- El analista no puede observar los factores que afectan el desempeño del puesto.
- Los empleados tal vez sospechen que las bitácoras se emplearán para hacer análisis de tiempos que permitan a la administración fijar normas de producción.
- El método se limita a puestos rutinarios y repetitivos.

ANÁLISIS DE PUESTO

3. Escoger el método que se utilizará

Combinación

Se utiliza dos o más métodos al obtener información

Ejemplo en el con de un banco con sucursales en el interior del país.

<u>Posiciones</u>	<u>Método</u>
Gerenciales y de supervisión	Entrevista Cuestionario
Trabajos rutinarios o manuales	Observación Bitácora
Ubicación Casa Matriz	Método Entrevista Observación
Sucursales en el interior	cuestionario

ANÁLISIS DE PUESTO

¿Cómo elegir el mejor método de análisis de puestos?

- Tipos de puestos:

Los puestos profesionales y de supervisión se prestan al análisis mediante entrevistas y cuestionarios.

El trabajo de rutina puede ser estudiado mediante la observación y las bitácoras.

- Acceso del analista al lugar de trabajo:

Las encuestas puede ser una buena alternativa en las sucursales distantes geográficamente.

La entrevista y la observación pueden ser más convenientes para los puestos de la casa matriz.

- Preparación previa por el analista:

Si el analista tiene poco tiempo para prepararse el método de bitácora es una opción, ya que los cuestionarios exigen una inversión previa de mucho tiempo para su diseño y ensayo.

- Aceptación por los empleados:

La observación pueden resultar contraproducentes si no les precede una comunicación eficaz a los empleados.

ANÁLISIS DE PUESTO

4. Reunir y organizar la información obtenida
5. Revisar la información con los participantes con el objetivo de verificar la corrección del mismo.
6. Desarrollar una descripción y especificación de puesto

Descripción de puestos

Una descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros

Especificación de puesto

Resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

ANÁLISIS DE PUESTO

Elementos que componen las descripciones de puesto

- Identificación del puesto
- Fecha
- Resumen del puesto y sus responsabilidades
- Autoridad.
- Condiciones de trabajo .
- En algunos casos aparecen seguidamente la especificación de puesto.

ANÁLISIS DE PUESTO

"Puesto" versus "Cargo"

Las palabras puesto y cargo suelen emplearse indistintamente. Sin embargo, hay diferencias entre ambos términos.

- Cargo:

Se refiere a una misión o designación especial dentro de la estructura de la organización.

- Puesto:

Alude a una ocupación que consiste en una serie de tareas agrupadas en una unidad de trabajo que puede ser desempeñada por una persona.

ANÁLISIS DE PUESTO

Diseño (o rediseño) de puestos

- Simplificación del trabajo
Un trabajo se divide en tareas simples o repetitivas.
- Ampliación y rotación del trabajo
Expansión horizontal de actividades asociadas
- Enriquecimiento del trabajo
Ampliación vertical de responsabilidades.

Cinco principios al implantar el enriquecimiento de puesto

- Aumentar las exigencias del puesto
- Aumentar las responsabilidades del trabajador
- Proporcionar libertad para la programación del trabajo
- Proporcionar retroalimentación
- Proporcionar nuevas experiencias de aprendizaje.